

高校转型发展系列教材

王今朝 编著

饭店督导管理



清华大学出版社

高校转型发展系列教材

饭店督导管理

王今朝 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是作者基于多年的教学实践基础编写而成。本书以饭店督导的主要职责及核心职业能力要求为主线,依据职业能力要求选择教材内容,以期帮助未来的督导尽快适应工作要求。本书较为全面地介绍和阐释了饭店督导管理工作所涉及的各方面知识、技巧、能力和素质要求,既包括饭店督导在实际工作中要用到的理论基础知识,又涵盖饭店督导在具体的实践工作中应掌握的技巧及应具备的能力。本书具有较强的指导性、启发性、应用性和可操作性。

全书共分为10章:饭店督导管理概述、饭店督导管理基础理论、饭店督导的管理职能、饭店督导与服务质量管理、饭店督导与时间管理、压力与冲突管理、有效沟通、领导艺术与饭店员工激励、团队与团队建设、饭店督导与人力资源管理。每章结尾都有结合该章内容设计的思考题及实训题,可以帮助读者更好地掌握相关知识和技能,运用所学知识解决实际问题。

本书可作为普通高等院校旅游管理专业、饭店管理专业的教材,可供饭店业、餐饮业以及相关行业初级管理人员学习使用,也可供饭店业、餐饮业内部培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

饭店督导管理 / 王今朝 编著. —北京:清华大学出版社, 2018

(高校转型发展系列教材)

ISBN 978-7-302-51155-7

I. ①饭… II. ①王… III. ①饭店—监管制度—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 203180 号

责任编辑:施 猛

封面设计:常雪影

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:大厂回族自治县正兴印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:16.25 字 数:395千字

版 次:2018年12月第1版 印 次:2018年12月第1次印刷

定 价:39.00元

产品编号:069743-01

高校转型发展系列教材

编委会

主任委员：李继安 李 峰

副主任委员：王淑梅

委 员：

马德顺 王 焱 王小军 王建明 王海义 孙丽娜

李 娟 李长智 李庆杨 陈兴林 范立南 赵柏东

侯 彤 姜乃力 姜俊和 高小珺 董 海 解 勇

前 言

随着我国饭店业的迅速发展及饭店数量的激增，社会对饭店督导的需求量越来越大。不管督导扮演什么样的角色，他们的目标是一致的——提高产量、保证质量、降低成本、保证高品质服务、维系良好关系，做员工的代言人、管理层的代表。在实际工作中，饭店督导多数是由表现优秀的员工直接晋升上来的。有些饭店督导在身份转换过程中不能清楚地认识自身的地位和作用，不能很好地理解和履行自身的职责和义务，缺乏管理技巧，管理能力有短板，给工作带来了诸多不便，甚至和员工的关系逐步恶化。如何成为一名优秀的督导？督导要想胜任本职工作应当具备什么样的素质、条件？应当掌握哪些技能？如何提高服务质量？如何有效管理员工？如何有效利用时间，提高劳动生产率？如何有效沟通？如何有效帮助员工减轻压力、解决冲突？如何运用领导艺术激励员工？如何建设好自己的团队？如何进行团队人力资源管理？这些是摆在饭店督导面前亟待解决的问题。

面对上述问题，饭店督导有必要学习和掌握一些管理理论和方法，如科学管理理论、人际关系理论、组织行为理论等；掌握管理心理学知识，了解现代质量管理规范；研究领导行为，管理决策，组织变革与发展，团队建设、沟通、激励和跨文化管理理论；从个体差异的角度，研究职务分析、人员选拔、培训、绩效评价和薪酬分配等理论及方法。饭店督导活动是围绕(工作质量)管理这个核心展开的，饭店督导应当了解和掌握质量管理的基本观点、思想和理论，掌握质量体系的建立、审核、评价、实施及控制要求，掌握质量控制和质量改进过程中常用的统计方法和工具，培养运用质量管理的理论、方法和手段等分析和处理实际问题的工作能力和创新能力。饭店督导还要学会运用领导艺术管理员工、激励员工，做好人员安排，提高劳动生产率和服务质量。任何理论和方法都有它自身的使用条件和限制，饭店督导在实际工作中要坚持理论与实践相结合，运用所学理论指导工作实践。

学习与研究饭店督导管理可以提高饭店管理工作质量，提升饭店督导的核心职业能力，丰富饭店督导管理的实践与应用。通过本书的学习、训练与实践，饭店督导可以掌握一定的管理技巧、操作技巧、流程和规范，使自身的能力和综合素质得到全面提升，从而高质量、高效率地完成工作任务。

本书的撰写得到了清华大学出版社、学校与家人的大力支持，在此表示衷心的感谢！本书撰写过程中，作者广泛参考了国内外学者的观点和著作，在此一并表示衷心的感谢！由于作者学识和经验有限，书中难免有不足之处，敬祈专家学者及广大读者多提宝贵意见。反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

王今朝
2018年3月

目 录

第1章 饭店督导管理概述	1
1.1 有关饭店督导的认识	1
1.1.1 相关概念	1
1.1.2 饭店督导的角色与地位	2
1.1.3 饭店督导的职责和义务	4
1.2 饭店督导的人际关系	10
1.2.1 组织内部关系	11
1.2.2 外部公共关系	11
1.3 饭店督导应具备的基本技巧与素质要求	12
1.3.1 饭店督导应具备的基本技巧	12
1.3.2 饭店督导的素质要求	13
第2章 饭店督导管理基础理论	18
2.1 管理基本原理	18
2.1.1 科学管理理论	18
2.1.2 梅奥的人际关系理论	19
2.1.3 行为科学理论	21
2.1.4 法约尔的一般管理理论	22
2.2 领导理论	27
2.2.1 领导特性理论(20世纪初至30年代)	28
2.2.2 领导行为理论(20世纪40年代至60年代)	31
2.2.3 领导权变理论(20世纪70年代)	35
2.2.4 领导理论在饭店管理中的应用	38
2.3 管理心理学	40
2.3.1 管理心理学研究的主要内容	40
2.3.2 管理心理学的主要观点	40
2.3.3 管理心理学在饭店管理中的应用	43
第3章 饭店督导的管理职能	47
3.1 决策职能	47

3.1.1	决策程序	47
3.1.2	饭店督导的决策内容与实施	50
3.2	计划职能	58
3.2.1	计划的种类及内容	58
3.2.2	饭店督导的计划内容与步骤	60
3.3	组织职能	63
3.3.1	组织活动类型	63
3.3.2	饭店督导的组织内容	64
3.4	指挥职能	67
3.4.1	指挥的方式与原则	67
3.4.2	饭店督导下达指令的具体要求	68
3.4.3	饭店督导指挥的注意事项	69
3.5	协调与控制职能	69
3.5.1	协调职能	69
3.5.2	控制职能	71
第4章	饭店督导与服务质量管理	75
4.1	饭店服务质量管理概述	75
4.1.1	饭店服务质量的定义	75
4.1.2	饭店服务质量的构成及其要求	75
4.1.3	饭店服务质量的特点	79
4.2	饭店服务质量管理的步骤与方法	80
4.2.1	饭店服务质量管理步骤	80
4.2.2	饭店服务质量分析法	81
4.2.3	饭店服务质量管理法	83
4.3	现场督导管理	88
4.3.1	现场督导管理的内容	89
4.3.2	现场督导管理方法——五常法	90
4.3.3	发现问题与解决问题的方法	93
4.4	饭店督导层的服务质量管理	97
4.4.1	饭店督导层的服务质量检查	97
4.4.2	饭店督导层的服务质量控制	98
4.4.3	饭店督导层的服务质量反馈	99
4.4.4	督导层在服务质量管理中的作用	100
第5章	饭店督导与时间管理	104
5.1	时间管理	104
5.1.1	时间管理概述	104
5.1.2	时间分析	106

5.1.3	时间管理工具与方法	108
5.1.4	督导对时间管理不利的原因	109
5.1.5	时间管理策略	110
5.1.6	时间管理技巧	114
5.2	生产率标准的制定	116
5.2.1	生产率的定义	116
5.2.2	生产率标准的定义与计算	117
5.2.3	提高劳动生产率的途径	117
5.3	排班	119
5.3.1	排班的目的	119
5.3.2	影响排班的因素	120
5.3.3	排班的步骤	121
5.4	委派	124
5.4.1	委派的重要性	124
5.4.2	委派的障碍	125
5.4.3	有效委派的步骤	126
第6章	压力与冲突管理	129
6.1	压力管理	129
6.1.1	压力及压力源	129
6.1.2	压力的表现(反应)形式	131
6.1.3	压力的影响作用	132
6.1.4	压力管理原则	134
6.1.5	减轻压力的办法	134
6.2	冲突管理	138
6.2.1	冲突的定义、分类及作用	138
6.2.2	冲突管理的定义与影响因素	139
6.2.3	导致冲突的原因	140
6.2.4	解决冲突的方式	143
6.2.5	冲突管理策略	148
第7章	有效沟通	152
7.1	沟通概述	152
7.1.1	沟通的定义及分类	152
7.1.2	沟通的要素	153
7.1.3	沟通管理模式	154
7.1.4	有效沟通的障碍	154
7.2	非语言沟通	155
7.2.1	非语言沟通的定义及特点	155

7.2.2	非语言沟通的种类	158
7.3	沟通的技巧	161
7.3.1	说的技巧	161
7.3.2	倾听的技巧	162
7.3.3	写的技巧	164
7.4	督导常见的沟通障碍及沟通策略	170
7.4.1	督导常见的沟通障碍	170
7.4.2	饭店有效沟通的策略	173
第8章	领导艺术与饭店员工激励	178
8.1	领导艺术	178
8.1.1	领导艺术概述	178
8.1.2	提高领导艺术的策略	180
8.2	饭店员工激励	183
8.2.1	饭店员工激励概述	183
8.2.2	饭店员工激励的方式	186
8.2.3	了解你的员工	189
8.2.4	影响饭店员工激励的因素	190
8.2.5	饭店员工激励存在的问题	191
8.2.6	有效激励饭店员工的措施	193
第9章	团队与团队建设	197
9.1	团队概述	197
9.1.1	团队的定义及构成要素	197
9.1.2	团队的类型	198
9.1.3	团队与群体的差别	200
9.1.4	团队不同发展阶段的特征及应对措施	201
9.2	团队角色	203
9.2.1	团队中的不同角色	203
9.2.2	组织角色与团队角色的区别	204
9.2.3	团队角色的认知	205
9.2.4	团队角色的启示	206
9.2.5	督导常见的角色错位	206
9.2.6	团队领导风格	207
9.3	团队精神	209
9.3.1	团队精神的定义	209
9.3.2	团队精神的作用	209
9.3.3	团队精神建设	210
9.4	建设高效团队	211

9.4.1	高效团队的特征	211
9.4.2	团队建设方法	212
9.4.3	建设高效团队的策略	214
第10章	饭店督导与人力资源管理	217
10.1	员工招聘	217
10.1.1	工作分析与员工招聘	217
10.1.2	常见的员工甄选方法	219
10.1.3	面试	219
10.2	员工培训与职业生涯规划	221
10.2.1	员工培训	221
10.2.2	员工职业生涯规划	225
10.3	员工绩效考核	229
10.3.1	员工绩效考核的定义	229
10.3.2	员工绩效考核的内容与指标	229
10.3.3	员工绩效考核方法	230
10.3.4	员工绩效考核步骤	232
10.3.5	员工绩效考核过程中常见的错误及改善方法	232
10.4	纪律管理	233
10.4.1	纪律管理概述	233
10.4.2	处罚的正当程序	235
10.4.3	实行纪律管理的步骤	236
10.4.4	实行纪律管理的技巧	237
10.4.5	处罚员工的策略	238
	参考文献	240

第1章 饭店督导管理概述

1.1 有关饭店督导的认识

1.1.1 相关概念

1. 饭店督导的定义及其含义

“饭店督导”概念有两种解释，一种是基于名词属性的认识和理解；一种是基于动词属性的认识和理解。从名词属性来看，饭店督导是指在饭店中担任管理岗位的初级管理者，如主管、领班等，主要是指对提供服务或制造产品的基层员工进行管理的人；从动词属性来看，饭店督导是指饭店的初级管理者(主管、领班)通过自己的责权、知识、能力、品德及情感，运用计划、组织、督促、指导、协调、控制等职能和手段，对饭店员工进行督促、指导，以期使其实现高效率运作和提供高质量的服务产品的行为过程。

“饭店督导”如果从中文文字面简单来解释，就是督促与指导，“督导”的英文是“Supervision”，可以理解为高超+远见的意义，即对于事物的看法要比其他人高出一筹。“Supervision”这个词的含义可作如下分解。

S——Shoulder: 勇于承担，切忌推卸责任。

U——Understand: 善解人意，理解员工所遇到的难题，支持员工克服困难。

P——Progress: 按部就班，改进部门的工作，合理分工，让员工提高技能及获得工作成就感。

E——Enforce: 对于公司规则、条例及职业有关之安全措施，要予以切实执行。

R——Respect: 尊重员工的个性和需要。

V——Visualize: 善于预见可能发生的问题，采取必要的措施防止问题发生或把事件发生的可能性减至最小。

I——Improve: 改进下属的技能、态度、观点，培养其士气及积极性。

S——Sell: 善于向上级和下属推销自己的意见，表明自己的观点，工作上争取有关人士的合作。

I——Instruct: 指令要清楚且有逻辑性，以便大家理解，从而让员工得到必要的辅导。

O——Originate: 处理问题时，有自己独到的见解。

N——Notice: 留意员工的工作表现，给予其必要的信心。

2. 饭店督导管理的定义

饭店督导管理是指饭店的主管、领班等基层管理人员通过监督、指导为主的一系列管理职能进行现场的管理。

饭店督导在管理过程中可使用的资源包括管辖区域内的人力资源、物质资源、预算资金、时间资源、信息资源等，主要管控内容包括在提高劳动生产率的同时，保证产品和服务质量。

1.1.2 饭店督导的角色与地位

1. 饭店督导的角色

饭店督导的角色是指督导在其职能运行中所处的地位和所起的作用。

饭店督导履行职能时，从事的是大量不同的、无序的、琐碎的并且往往是没有任何联系的活动。这些活动的持续时间可能很短，也可能会延续很长一段时期。饭店督导在履行自身职责之时扮演着不同的角色。饭店督导作为团队的象征、团队领导者，扮演着联络者、导师、裁判、咨询者和员工楷模等角色；作为信息传递者，扮演着信息监听者、信息传达者、发言人等角色；作为决策制定者，扮演着企业家、骚乱处理者、资源调配者和谈判者等角色。在活动中，饭店督导的角色似乎更像是一名实践者。饭店督导在对自己的角色进行诠释时，不同角色的时间分配以及角色的重要程度是不同的。通过训练和实践，饭店督导能够学会高效率地完成任务。

不管饭店督导扮演着什么样的角色，他们的目标是一致的——提高劳动生产率、保证产品和服务质量、降低成本、维系良好关系、做员工的代言人，同时也是管理层的代表。督导所扮演的具体角色详见表1-1。

表1-1 督导扮演的角色

角色	内容	例子
团队角色	团队象征	作为团队的象征，代表这个团队 接见部门的来访者； 参加各种会议和典礼； 代表公司参加社区活动
	领导者	帮助团队成员实现团队的组织和个人目标 设定、分解团队目标； 制订团队计划； 组织团队活动； 对绩效进行反馈； 激励、鼓励员工，提高员工士气； 建立自己与机构的形象； 支持员工，解决疑点、难题，排忧解难； 有勇气面对问题和困难，解决问题
	联络者	维系团队和外界的联系 与其他部门的经理者和督导管理者会面； 与外界合作机构和部门保持联络
	导师	指导工作、传授技能、监督工作 对员工要完成的工作有透彻的了解，对工作程序、标准了如指掌； 对员工工作给予指导； 为员工提供训练，传授技能； 观察员工对程序的执行情况，有偏差的应指出，使其纠正偏差； 采纳好的革新建议，以改善原来的程序
	模范	为员工树立榜样 公平分派工作； 学习分派工作，同时自己也应承担一部分； 以身作则，为下属树立榜样

(续表)

角色	内容	例子
信息传递角色	信息监听者	搜集与团队或组织相关的各种有用信息 参加专业性的会议； 了解即将出现的各种变化； 了解行业发展趋势
	信息传达者	向组织成员提供相关的合适信息 向下属发送有效信息； 复印部门经理的备忘录，并分发给大家； 确保员工知道要做的事情及其原因，订立要求及标准； 定时和员工讨论工作方法，听取其意见； 引导、分析并决定采纳哪些信息，对不够成熟的意见应指出其不可行或缺欠的地方； 鼓励员工“想上司想不到的，做上司做不到的，指出上司看不到的”； 通知上司发生的事情及他人对这件事的意见； 和其他督导保持联系
	发言人	在上级面前代表员工，在员工面前代表上级，在其他团队面前代表本团队 代表部门出席每周的例会； 汇报本部门工作； 转达下属诉求； 向下级转达上级指令； 对员工产生负面影响的改革提出意见； 与其他团队保持联络，协调与其他团队的关系
决策制定角色	企业家	通过处理问题、改革来改进团队面貌 对引进新设备提出建议； 鼓励技术革新； 促进员工的创新； 勇于承担风险
	骚乱处理者	对出现的危机和问题做出反应 了解危机的类型及处理程序； 解决员工之间的冲突； 解决宾客投诉； 抚平员工对于改革的抵触情绪
	资源调配者	分配本团队的资源 制定本团队预算； 合理分配人员； 确定可以获得新的设备的员工； 确定要加班工作的员工； 及时传递和交换信息
	谈判者	与员工、管理者和外部人员进行谈判 与难以对付的客户协商； 与员工、其他部门、自己的部门经理和其他外部人员就有利条件进行谈判

2. 饭店督导的地位

饭店督导是饭店现场管理和现场服务的教练和导师。饭店督导是其下属和基层管理者之间的媒介或中间人，管理层和员工之间沟通的桥梁，处于一种承上启下的地位(见图1-1)。

对业主和督导上级管理层而言，督导是高级管理层与员工之间的纽带。作为初级管理者，督导代表着劳动生产率、劳动力成本、产品和服务质量管理、客户服务；作为员工代

表，督导又代表着其下属员工的需要和要求；作为初级管理者，督导只有站在管理方的立场，才能成功地履行其职责，因此，督导的决策必须从管理方的立场出发。对员工而言，督导代表着管理方、权力、政策、指令、纪律、休假时间、晋升机会等。对客户而言，督导代表着饭店的产品、服务和员工，代表着整个组织。对于不同角色的人，督导扮演着不同的角色，处于不同的地位，起着不同的作用。

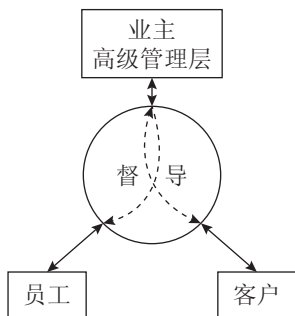


图1-1 饭店督导的地位

1.1.3 饭店督导的职责和义务

管理人员的“职责”是指各级管理人员为履行一定的组织职能或完成工作使命，所负责的范围和承担的一系列工作任务，以及完成这些工作任务所需承担的相应责任。作为初级管理者，饭店督导的职责主要是完善工作流程、提高劳动生产率、保证产品和服务质量，进行技术革新，采用多样化的服务适应不同顾客的不同需求，做好防范，避免重大事故的发生，提供清洁、舒适的环境，保证客人和饭店的人身和财产安全。饭店督导的职责具体体现在“对业主负责”“对上级负责”“对下属负责”“对客人负责”“对社会负责”“对本职工作负责”和“对家庭成员负责”这7个方面。

1. 对业主负责

饭店督导对业主的职责和义务主要表现在三个方面：一是要使饭店赢利，二是要维持饭店的正常运营，三是要让雇主了解员工的需求。

(1) 使饭店赢利

任何饭店要实现的终极目标都是赢利。在督导层面要想使饭店赢利，一是要提高收益，二是要降低成本。要想提高收益，就要为顾客提供好的产品或服务，吸引越来越多的顾客重复消费，使饭店获得利润。降低成本不是以降低产品和服务质量为代价，而是要开源节流，跟管理要效益。这就需要督导通过有效的管理手段，对员工进行有效的培训、考核、纪律约束、激励，降低员工流失率，减少劳动力成本和管理成本，减少不必要的支出。

(2) 维持饭店的正常运营

饭店要维持正常的运营必须要有一整套完善的管理制度、规范、流程和标准。饭店从业人员要按照饭店的要求规范从业，未经允许任何人不得改动既定的制度、规范和流程。督导在实际工作中，与员工和顾客接触频繁，容易发现工作中的失误与不当，督导应及时

帮助员工纠正偏差,改正错误,维持饭店正常运营。

随着饭店内外环境的变化,新技术、新工艺、新设备、新的管理模式的应用与推广,饭店岗位工作规范、流程及标准也不是一成不变的。督导若有任何想法与建议,应该找业主或者上级管理者,向他们说明自己的建议与想法。经组织商议,共同决定是否需要做出变动,以维持饭店正常运转。只有通过督导、各级管理人员及员工的共同努力,才能维持饭店正常运营。

(3) 让业主了解员工的需求

员工是饭店的内部顾客,员工的需求得到了满足,他们才能更好地为外部顾客提供帮助和服务,推动饭店的发展。督导与员工的日常接触比较频繁,督导通过与员工的沟通与交流,通过对员工的观察,比较容易掌握员工的思想变化、内在需求。督导有义务把员工的要求汇报给业主,为业主选择决策、制定政策提供依据,以满足员工的需求为己任,更好地为员工、顾客和饭店服务。

2. 对上级负责

督导要摆正位置,处理好监督与被监督、管理与被管理的关系;克服思想障碍,坚定履行职责的信念。作为督导,“对上级负责”意味着决策要从管理方的立场出发,要能够把上级的指示、指令贯彻、落实下去。“对上级负责”就是要理解上级方针、政策及其精神,并抓好落实工作的过程。为此,督导要做好以下几个方面的工作。

(1) 对饭店忠诚

对饭店忠诚是最基本的职业道德。督导忠诚度越高,在饭店的运营中发挥的作用越大。督导的忠诚能够带动其他员工的士气,增强团队的凝聚力,降低饭店道德风险,减少再招聘与再培训的成本,实现成本最优化。对饭店忠诚还表现在督导要维护好饭店的设施设备,保证饭店财产不受损失。

(2) 按时完成任务

督导负责传达和贯彻上级方针、政策及有关指令,接受职能管理部门的监督,并反馈贯彻结果和员工意见。“对上级负责”,实现组织赋予的使命是各级管理人员的基本工作前提。按时完成任务是维持饭店正常运转的基本保障。督导要有效地进行人员安排、任务分配,通过计划、组织、指导、监察等管理职能接受和完成上级下达的目标和任务,并以各种形式及时汇报完成工作情况。

(3) 在权力范围内,尽量解决问题

饭店实行首要责任制,要求员工在第一时间解决问题,为顾客排忧解难。饭店赋予督导权力,督导既应对自己的部门负责,也应尽力去解决问题,处理好客人投诉。

(4) 节约成本,控制质量

控制成本,为饭店创造收益的同时力求节约成本;稳定员工队伍,提高员工素质;坚持工作标准,对出品和服务质量负责;维护饭店声誉,配合有关部门树立饭店形象;注意员工形象及管辖范围的环境、服务和氛围。

(5) 要有革新精神

督导处于饭店运营第一线,能够第一时间掌握饭店运营动态,要善于发现饭店运营

中产生的问题。督导要对运营管理中发现的问题进行认真思考，提出有建设性的意见，促进饭店稳步运营与发展。

(6) 维持饭店纪律

督导要起到带头示范作用和榜样的作用，熟知各项规章制度、制度、规定，帮助员工清楚地了解饭店的要求和标准，督促员工执行；若员工由于不知规定或工作准则而犯错，督导要承担相应的责任，员工是不应受罚的；若员工明知故犯，督导有责任和义务进行批评、教育、指正，甚至处罚。

(7) 坚持原则，维护饭店利益

在适当的场合，必要的时候要坚持原则，维护饭店的形象、利益或纪律，始终牢记国家利益高于一切，集体利益高于个人利益。

3. 对下属负责

“对上级负责”与“对下属负责”是紧密联系、相辅相成、不可分割的。督导坚持“对上级负责”“对下属负责”，就是要坚持理论联系实际。督导要坚决贯彻执行上级的决策部署，在正确领会上级精神的前提下，深入实际调查研究，结合实际创造性地开展工作。督导要做到恪尽职守，尽职尽责，矛盾不上交、责任不上推，又要做到关心、支持和帮助下级工作，多给一些指导。督导既不能因为要执行上级领导的政策指示，而在贯彻执行中照本宣科、生搬硬套；也不能以照顾员工的眼前利益为“挡箭牌”，逃避和推卸责任，对上级的正确政策和指示拒不执行。在实际工作中，两者同等重要，不存在孰重孰轻、孰先孰后的问题。

“对下属负责”是饭店督导管理的基础。“对下属负责”要从实际出发，摸透情况，把上级的方针政策同自身实际结合起来。在实践中，片面地、一味地强调“对上级负责”，容易脱离实际情况，使工作流于形式，疲于应付，使下属的利益难以落到实处；反之，单纯地讲求“对下属负责”，忽视上级的精神与要求，则容易使工作背离原则，脱离正常的发展轨道，变成“上有政策、下有对策”，下属的利益最终也无从实现。片面的“对上级负责”或“对下属负责”都有其缺陷与不足，单独强调哪一方面都会把两者割裂开来，甚至演化为既不对上负责，也没有对下负责，因此，两者必须提到同一个高度并结合起来、统一起来，在实践中具体落实，才能把上级的意图贯彻到位，把下级的利益充分实现好。督导要全面考虑员工和顾客的需求，同时兼顾集体利益和社会利益，全面承担起督导的职责。“对下属负责”的具体要求包括以下几个方面。

(1) 尊重下属，以诚相待

督导要尊重下属员工，以积极的心态、平等的态度、关爱的语言，发自内心地对待下属。要互相尊重，不要互相拆台，背后搬弄是非，贬低他人，损害饭店及个人形象。真诚是人与人之间沟通的桥梁；虚伪则是横亘在人与人之间的沟壑。你若真诚，你就会获得信任和关爱，不要虚伪和欺骗他人，精诚合作，才能为下属提供优质的产品和服务。

(2) 了解下属的需求，积极提供帮助

督导应把下属看成是有着不同背景、不同态度和不同要求的独立的人。督导要了解员工的需要、思维习惯、性情和个人爱好等，能够敏锐地感知下属员工的需要、情感、价值

观和人格特点,善于发掘每名员工的潜力,分配工作时扬长避短。督导要加强对员工的认知,发现引起问题的个人品质与言行,并找到解决这些问题的方法。督导要从员工的实际需求出发,全心全意地、全方位地为员工服务。督导还要清楚地意识到员工的需求是多方面的,是与时俱进的,在不同时期、不同阶段会有不同的需求,以动态的眼光发现员工的需求,采取不同的策略和方法满足员工不同时期的需求。

(3) 采取多种方式为员工谋福利

督导要尽量满足员工对安全健康、生活安定、合理报酬、希望发展、晋升提高的需要。督导要努力为员工营造一个安全健康、能有效提高劳动生产率的工作环境,让员工能够乐于工作;努力为员工设计一套能够满足员工稳定生活的薪酬和福利政策;为员工更多地提供和创造有助于员工发展和职位晋升的渠道和机会,让员工能够凭着自己的工作业绩,公正、公平、合理地获得晋级、晋职的机会;要充分利用科学技术、技术创新、生产方式的转变、管理水平的提高来提高劳动生产效率,让员工充分共享饭店发展进步带来的好处。

(4) 有效地指导员工,帮助员工成长

督导要明确告知员工要完成的工作任务,要让员工知道他们的工作进度,让员工知道其工作成绩、错误及退步;对员工好的工作成绩应及时给予表扬,退步也不应避而不谈。要奖罚分明,做到公正、公平、公开;给予员工充分的支持与信任,帮助其尽快成长;积极采纳员工的建设性意见,认可员工的能力,指导员工更好地工作。

(5) 提供培训机会,提高员工的综合素质

督导要积极开展多种形式的培训工作,通过培训使下属掌握工作规范、流程、要求,帮助下属建立信心,以便能够更好地胜任工作,出色地完成工作任务,全面提高下属的综合素质。

(6) 建立有效的沟通渠道

程式化的办事态度会令员工与督导的距离拉远,每一个下属都希望能与上司沟通、交流。督导要鼓励员工之间、上下级之间互相交流,保持良好沟通,防止隔阂产生;上下级的沟通不能仅限于下达指令和听取汇报这些正式的沟通,还要与非正式沟通相结合。要对员工的优点给予肯定,指出存在的不足,并在协商的基础上提出解决方案。

(7) 严格执行规章制度,保持纪律一贯性

凡与员工有关系的决策,要保持公平,并保持决策一贯性。“欲知平直,则必准绳;欲知方圆,则必规矩”,守纪律、讲规矩是我们的优良传统,是克服各种困难、战胜各种风险的重要法则,也是保证工作正常开展的重要法则。只有严格执行规章制度,才能防微杜渐,防患于未然。督导要加强教育,以提高员工的纪律观念和规矩意识,严格管理监督以规范员工行为,定期督查以防止小问题演变成大问题,执行纪律过程中要秉公办事、公正、公平,保持纪律一贯性。

4. 对客人负责

“对客人负责”是指为客人提供高质量的产品和服务,即为客人提供所需要的服务,让客人满意,给客人惊喜,并亲临服务及工作现场。具体要求包括以下几个方面。

(1) 严格控制产品质量

为客人提供优质的产品和服务，使得服务质量达到以下基本要求：卫生、安全、方便、舒适、温馨、快捷、准确、周到、可靠和礼貌。优质服务就是要尽量缩小顾客期望与现实之间的差距。督导要在广泛调研的基础上，了解顾客的需求，通过饭店所提供的产品和服务满足顾客的需求。

(2) 关注顾客

关注顾客成为全世界饭店发展的一种潮流，这种潮流以各种形式呈现出来，并通过很多不同的角度表达出来。督导要关注顾客需求，努力去理解顾客的需求，并调整自己的资源，使之符合顾客的要求。督导要了解顾客需求，并提供各种合理方法确保顾客满意以及提供各种增值服务等内容。顾客是服务之本；顾客满意是饭店价值之源。努力为提供全方位、个性化、专业化的产品及服务，是督导的追求。关注顾客，还要不断收集客史资料，建立完善的客史档案；在提供完善的共性服务基础上，力求做好个性服务。

(3) 及时、圆满地处理客人投诉

督导要及时处理或参与处理突发事件，以保证客人的人身财产安全；及时并圆满地处理好客人投诉；维护客人的正当权益，做到店客双赢。当督导认识或了解到顾客的不满时，要迅速了解客人的需求。客人投诉有的是求发泄，有的是求尊重，有的是求补偿，督导要注意把握客人的心理，站在客人的立场看问题，充分了解顾客的心理需要，对客人表示同情，以获得客人的认同。要真心实意地帮助客人解决问题，任何拖延都会招致客人更加不满，快速、妥善地解决客人的投诉可以赢得客人的良好口碑；否则，即使问题到最后解决了，客人也不会满意。如果有本部门确实解决不了的困难，要及时寻求上级领导或其他部门的协调和帮助。

(4) 做好员工培训工作

为了能够给顾客提供优质的产品和服务，督导要不断地对其员工进行培训，使员工尽快达到服务规范要求；加强对员工引导、指导和督导，以保证产品和服务质量。

5. 对社会负责

责任产生于人们在交往过程中的相互帮助和彼此承诺，是人们成长的内在需要。每个人都需要为他人和社会承担一定的责任，人各有责，角色不同，人们承担的责任也不同，人应各负其责。在社会中，每个人都是多重角色的集合，因此也负有多种责任。“对社会负责”是指遵守国家法律、法规和职业道德要求，积极参加社会公益活动。具体应做到以下几点。

(1) 遵守国家有关政策和法规

饭店督导要主动置于政府领导之下，积极配合政府有关部门的工作。

(2) 要有职业道德和行业意识

饭店督导要勇于承担社会责任，积极投身社会实践，将个人价值的实现与社会价值紧密相连。

(3) 对社会负责是责任感的最高体现

在社会中，人与人之间是紧密相连的，对社会负责就是对自己负责，关注社会就是关

注自己。对社会负责，首先要做好自己的事情；还要求人们关注社会公共事务，热心参与饭店参加的地方社区的各种公益活动和事业。

(4) 增强责任感

饭店督导要积极承担责任，敢于负责，做到遇事不退缩，不推卸责任。饭店督导要善于负责，做到各尽所能，正确处理好责任冲突。

6. 对本职工作负责

“对本职工作负责”是指立足本职工作，爱岗敬业。做好自己的本职工作是对组织、对社会、对国家最大的贡献。具体要求包括以下几个方面。

(1) 努力完成上级下达的各种任务

熟练掌握本专业技能，解决管辖范围内的各种业务上的疑难问题，成为本专业领域的专家，并能带头创新，不断把业务能力提高到新的水平；对管辖范围内的资源善于组织、调配、管理和使用；做好监督、检查和纠正偏差的控制工作，必要时做好补位工作；善于同其他部门或相关岗位沟通和协调，从大局出发，协作配合工作；善于团结员工、培训员工和调动员工的工作积极性、主动性和创造性；以身作则，身先士卒，遵纪守法，廉洁自律，在员工中起到良好的表率 and 榜样作用。

(2) 树立严肃认真的工作态度

在工作中，要树立正确的思想观念，具体讲就是端正对待工作的态度。要明确工作职责，增强工作责任感，尽职尽责地做好领导交办的每一项工作。这种严肃认真的工作态度是做好本职工作不可忽视的首要因素。

(3) 培养团结协作的互助精神

在工作中，每个员工并不是独立的个体，部门与部门之间的往来，人与人之间的工作合作，都是紧密相连的。因此，督导心中必须要有共同协作、相互依存的整体关系意识。作为一个单位或部门的员工，督导不仅要对自己的工作负责，还要对他人、对单位的各项事业负责。只有团结友爱、互帮互助，才能做好本职工作。

(4) 努力提高自身的综合素质

做好本职工作，不仅要以大局为重，以集体的利益为重，还应把提高自身综合素质放在前列。一个人综合素质的高低，对做好本职工作起决定性的作用。只有自身综合素质提高了，才能胜任自己的本职工作，才不会影响他人的工作，不影响饭店的发展。要做“终身学习型”的员工，只有加强业务知识的学习，着实提高文化理论水平，不断提高自己的修养，强化业务技能的学习，不断提高自身的业务知识和业务技能，用正确又科学的方法去工作，才能适应饭店不断发展的需要，将工作做到尽善尽美。

(5) 要有较强的工作责任心

责任心是指每一个人对自己的所作所为负责的心态，是对他人、对集体、对社会、对国家及整个人类承担责任和履行义务的自觉态度。在工作中，要时刻牢记责任心的含义，把责任作为一种强烈的使命感，把责任作为自己必须履行的根本义务，应对工作怀有高度的责任心。只有对工作忠诚、守信，才能把对工作的责任心，作为一种习惯落实到自己的实际工作之中。

(6) 要有强烈的敬业精神

敬业是指敬重自己的工作，将工作当成自己的事，其具体表现为忠于职守、尽职尽责、尽心尽责、任劳任怨、精益求精。在工作中，做到以敬业的高标准来严格要求自己，努力发扬敬业精神，把工作当成自己的事业，一切从企业的利益出发，尊重自己的工作，热爱自己的岗位，以主人翁的姿态把敬业的精神贯彻到自己工作中的每一个环节。

7. 对家庭成员负责

督导是社会的一份子，要正确处理好工作与家庭的关系，承担起对家庭成员的义务。督导不要将工作中的负面情绪带回家中，不要总是把自己的不满、牢骚或遇到的困难、失败让家庭成员分担。督导要正确处理好工作和家庭的关系，家庭的和睦与事业的成功是互相促进的，“家和万事兴”，无力“齐家”，恐怕也无力“平天下”。督导努力工作，能在事业上有所成就，也是对父母、家庭的回报。要区分工作上的事和家庭里的事，就要区分好两种情境下情感的表达。要学会转移自己的情绪，以宽容和轻松的胸怀去面对工作和家庭，把家里(工作中)发生的事情放在家里(工作中)解决，不要让不良的情绪无止境地蔓延，而嫁接到生活的每一个角落，这样才能轻松面对生活和工作。合理地安排好工作和生活时间，每天要有计划地进行。在工作上，要明确分出事情的类别，要明确知道今天要完成哪几件事，把着急且最重要的事安排在第一位，把重要而不着急的事安排在第二位，日常的工作安排在第三位。

1.2 饭店督导的人际关系

管理者有三种主要的关系类型，即个人、组织和外部关系。饭店督导作为饭店的初级管理者同样离不开这几种人际关系(见图1-2)。

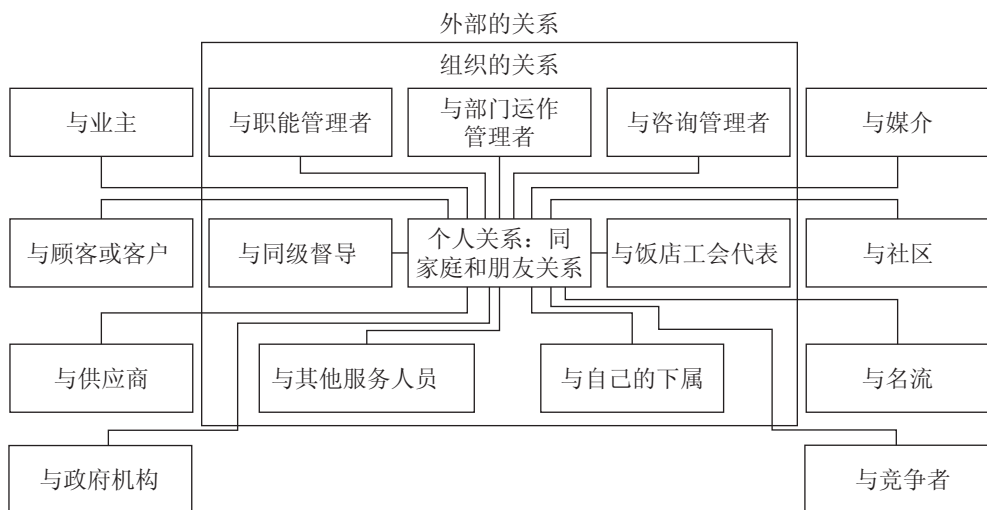


图1-2 饭店督导的人际关系

1.2.1 组织内部关系

督导在组织中的关系主要有督导和员工之间的关系、督导和同级管理者及其他管理人员之间的关系、督导和上级之间的关系、督导和工会之间的关系。

1. 督导与员工的关系

督导是员工的直接上级，督导与员工的关系表现为接近员工、帮助员工。督导是员工的代言人，直接代表员工向上级反映诉求，为员工谋求利益。督导要接近员工、了解员工，帮助员工成长。

2. 督导与同级管理者之间的关系

督导与同级管理者以及其他管理者之间的关系是既合作又竞争的关系。饭店业务的综合性特征要求饭店督导的管理需要同级管理者和其他相同地位人员的帮助和支持，但受到部门利益和个人利益及饭店有限资源的影响，又会使督导之间的合作关系演变为竞争，甚至是冲突关系。

3. 督导与上级管理者之间的关系

督导与上级管理者之间的关系是辅导与支持的关系。上级管理者指导督导，督导管理者支持和完善职能管理者的工作，例如，人力资源经理会指导督导如何处理特定行为。

通过有效的内部关系工作，可以促进员工的主人翁意识，培养员工的归属感；促进信息沟通，推动民主管理；激发员工的工作热情和积极性。

1.2.2 外部公共关系

外部公共关系是指组织或饭店外部的公共关系，是与其运行过程发生一定联系的所有外部关系的总和。外部公共关系具体包括：与业主的关系、与顾客的关系、与供应商的关系、与政府的关系、与社区的关系、与媒介的关系等。督导管理者必须处理来自外部的人际关系。督导必须服务和迎合的对象包括业主、顾客、供应商、社区代表、媒介、政府机构、名流、竞争者等。这些关系对于督导来说是很难处理的，处理不当很容易出现问题。督导对外代表饭店，但常常没有权力做出决定并付诸实施。

1. 督导与业主的关系

要了解业主的发展目标、崇尚和倡导的文化、价值观，熟悉业主的经营理念、管理风格、产品特点、营销手段、消费者群体，维持组织运转、为组织带来利润。

2. 督导与顾客的关系

顾客是饭店最重要的外部关系对象，顾客包括消费者、供应商和经销商。督导要认真研究消费者的心理需求，以消费者为导向，根据消费者意愿来调节自身的行为。督导应熟知与饭店最密切的顾客和消费者；与顾客建立和维持相对稳定的关系，不断取得顾客的理解和支持；强化饭店声誉，提高饭店的知名度和美誉度。

3. 督导与社区的关系

督导与社区的关系主要是指与周围同处这一区域的其他组织或个人的关系。督导要

主动加强与四邻的交往；保持与社区的信息沟通，努力让社会了解、理解和支持饭店；要本着互惠互利的原则，使饭店与社区同步发展，主动为社区建设出力；积极为社区排忧解难，保护社区的利益；积极参与社区组织的各项活动。

4. 督导与媒介的关系

媒介关系是指与新闻界的关系。与饭店与社会沟通的大众传播媒介，主要指报纸、杂志、广播、电视、书籍等，其沟通方式具有传播信息快、影响力强等特点。媒介能够加工信息，然后把信息传递给其他公众，对饭店形象的建立有直接影响。督导对待媒体以礼相待，尊重新闻自由；以诚相待，配合新闻界了解情况和进行采访；加强与新闻界的日常沟通，经常为新闻界提供稿件或素材，维护饭店的良好形象和信誉。

5. 督导与政府的关系

处理与政府的关系，必须树立全局观念，坚持国家利益至上的原则，自觉遵守国家法律、法规，自觉地接受政府的管理；努力寻求政府的支持；与政府相关部门保持经常性的、密切的联系。

6. 督导与名流的关系

名流是指对社会舆论和社会生活具有较大影响力和号召力的有名望的社会知名人士。良好的名流关系有助于饭店扩大组织的公共关系网络，扩大饭店影响力；良好的名流关系有助于饭店产生名人效应，提高饭店的知名度；良好的名流关系还可以为饭店纳言谏策，促进饭店管理。

7. 督导与竞争者的关系

竞争者即饭店的竞争对手。督导要掌握竞争规则，自觉遵守竞争规则，提高竞争艺术，讲究竞争道德；不可恶意诽谤，恶言中伤。

1.3 饭店督导应具备的基本技巧与素质要求

1.3.1 饭店督导应具备的基本技巧

饭店督导需要具备四种基本技巧：实际操作技巧、人际关系技巧、行政技能和概念技能。在实际工作中，督导比中高层管理者需要掌握更多的实际操作技巧、较少的概念技能。

1. 实际操作技能

督导大约1/3的工作时间从事有关技术性技能的活动。督导必须经常通过指导、演示、说明让下属明白如何按照规范、流程及标准完成工作任务，同时要能准确判断什么时间做、谁来做、怎么做更为合适。督导应清楚地知道如何识别工作是否正确。这些对于挑选和培训员工、计划和安排本部门的工作及紧急情况下制定应对策略都是必需的，尤为重要的。

实际操作技能是指能够理解和有效监督具体任务执行所必需的实践和技术能力，是督导完成工作和有效管理员工的必备技能。督导的实际操作技能包括：专业技能、岗位职责、工作流程、操作规程、服务规范与技巧、常见问题的处理规则、工作质量标准、用品的使用方法、成本控制、人员招聘、培训；设备的使用、检查、维护和保养；其他知识和技能知识。

如果督导能胜任大部分员工的工作，督导肯定能赢得员工的尊敬。这种专业的技能可以帮助督导加强个人权力。

2. 人际关系技巧

督导工作承上启下，督导在实际工作中需要组织协调有关部门、单位落实重大决策和工作部署。按照领导的授权，搞好组织协调才能真正得到各有关部门的支持、理解和信任，才能保证工作顺利进行。

人际关系技巧是指理解他人和有效合作的能力。人际关系技巧包括沟通、领导艺术、授权、了解人们的群体工作意识、帮助员工以及与其他人打交道等技能。

督导还要了解自己的感受、需求、价值观、个性特点及对自己与员工打交道的方式的影响。人际关系技巧的最终目的是创造一种能使员工感到安全、自在的工作氛围，员工能对督导开诚布公，愿意协助督导工作。

3. 行政技能

行政技能指的是督导在履行管理者职能的过程中，能够更加有效地利用其他技能的能力。这些技能包括制定和遵守政策及程序的能力以及井然有序地处理书面文件的能力，即能够有序地组织工作，高效地完成工作。

4. 概念技能

概念技能是指以逻辑来获取、分析和预测信息的能力。管理者需要了解所处的环境和环境对于组织的影响。概念技能的实质是把握全局，认清部分与整体的关系的宏观管理能力。这种能力在督导工作中不可缺少。督导需要安排好每一个部门的工作，从而使部门顺利运作。例如，使厨房与餐厅的工作协调起来、调整本部门的工作来配合其他部门。

1.3.2 饭店督导的素质要求

饭店督导工作是一项综合性、服务性较强的工作，上下左右联系较多，工作十分繁杂，涉及面很广，政策性很强，服务对象复杂，服务要求也很高，这就要求饭店督导具有较高的素质水平。这里的“素质”是指饭店督导个人的才智、能力和内在涵养，即才干和道德力量。

1. 饭店督导的个人品质要求

(1) 情感品质

情感品质是人对客观事物的特殊反映形式，是人对客观事物是否符合自己的需要而产生的态度体验。丰富的情感是心理活动向深度和广度发展的必要条件，强烈而持久的积极情感可以推动督导进行有益于督管理导的各种活动。

作为饭店业的督导应该为自己的国家感到自豪，积极维护祖国的尊严；应具备对危

害公共道德行为的憎恨感，对旅游事业的义务感、责任感和荣誉感以及对员工和顾客的友谊感等。饭店督导的美感倾向通过他的衣着、举止谈吐、表情、态度等仪表风度来表现，正确的美感倾向会给员工和顾客留下良好的第一印象。这些美感的外部表现与人的生活情调、思维修养密切相关。饭店督导正确的理智感倾向表现为具有强烈的探索管理科学、钻研督导业务的求知欲，热爱真理，厌恶偏见和迷信。饭店督导只有树立坚定而远大的生活目标、理想和信念，才能产生对饭店督导工作深厚的积极情感，并把这种情感稳固而持久地维持在做好督导管理、提高服务质量的行动上。

(2) 意志品质

意志的自觉性首先表现在明确饭店管理和服务工作的社会意义，深刻意识到饭店服务质量与祖国和人民的荣誉、社会风尚等息息相关。饭店督导要能够不受外界影响独立支配自己的行动，排除各种干扰和诱惑，与影响其行动的消极因素和错误做斗争；在工作中，不依赖、不推诿、不避重就轻，自觉遵守组织纪律，独立完成督导工作任务。作为基层的管理人员，饭店督导既要面对客人又要面对员工，在这种情况下，个人的素质、个人的性格、个人的品质都是重要的，这些对饭店督导的成败有很重要的影响。

(3) 要能勇于承担责任

作为基层的督导人员，要能勇于承担责任。督导要能够帮助员工发现问题，避免出现问题。当发生问题的时候，督导要勇于承担责任。

(4) 要有积极的心态

只有保持良好的心态，督导才能有饱满的心情来处理每天的工作。良好的心态在于平常及时调整和提升并养成习惯。拥有积极心态的督导会以一种集体、健康和高效的方式与人交流，并以正确的方式去对待工作和生活。

(5) 要有良好的自我形象

自我形象指的不仅是衣服，也包括督导的言谈举止，督导要在方方面面让员工佩服。督导要有积极、乐观的情绪，树立良好的自我形象。相反，督导如果自己犯了错误，不要自怨自艾，要学会从错误中总结经验。督导要能够明辨真伪，当机立断，迅速而合理地处理问题。督导要能够不畏艰险、不怕挫折，坚决地去完成规定的活动任务，体现出锲而不舍、一往直前的品质。

(6) 要有善良的人格魅力

没有善良的本性是无论如何也不会修成“人格魅力”的正果的。善良是人格魅力的前提。因为没有善良的本性，是不可能做到真心为他人着想的。善良是督导人员的基本要求，跟自身的职业发展有关系，跟员工的喜怒哀乐有关系，与人为善是非常必要的。从另一个角度来考虑，如果督导人员不能与人为善，他就会众叛亲离，没有人愿意与他配合，没有人愿意跟他合作，工作业绩就无从谈起。

(7) 要有谦虚的学习精神

谦虚是人类特有的精神境界。谦虚是获得个人发展的重要因素之一。不懂得谦虚的人在发展的道路上会受到很多限制，如果过分骄傲还可能会走向失败。因为不懂得谦虚的人

也不懂得向他人学习，而不懂得向他人学习的人无法进步与成长。要想在激烈的竞争中获胜，没有什么比虚心学习别人的长处更重要了。

(8) 要有创新精神

创新精神是一个现代人应该具备的素质。创新精神是一种勇于抛弃旧思想、旧事物，创立新思想、新事物的精神。督导人员要不断创新，不能因循守旧，要创造性地把工作做好。督导不能满足已有认识(掌握的事实、建立的理论、总结的方法)，要不断追求新知；要能够根据实际需要或新的情况，不断进行改革和革新；不墨守成规(规则、方法、理论、说法、习惯)，敢于打破原有框架，探索新的规律、新的方法；不迷信书本、权威，敢于根据事实独立思考。

(9) 自我管理

督导应能正确地认识自己，虚心倾听别人的意见，并敢于坚持真理，修正错误。督导要学会自我管理，不论面对什么要求，自己都能做到最好，展现自己最优秀的一面。只有管理好自己才能更好地管理他人。自我管理还意味着自我约束、自我控制，面对困难、挫折要积极地思考，努力做一名积极思考者。督导要能够以平静、耐心的态度向员工或顾客说服和解释，以期得到员工或顾客的理解和赞同。督导要沉着冷静、不感情用事，自觉调节情绪，控制自己的言论和行动，保持心平气和、热情耐心的处事态度。

2. 饭店督导的能力要求

饭店督导的工作内容与工作性质要求饭店督导要具备相应的管理职能和管理能力。具体而言，管理职能包括工作计划的制订、工作例会流程与规范、专项活动安排。一个好的饭店督导应该能够做到：保证客人和饭店财产及食品安全；客观评价员工的工作表现；熟悉岗位职责并能够制定工作标准；对每个下属有深切的了解与认识；能够用诚恳的态度倾听下属的意见与建议；能够清楚地分配工作任务；能够明确地指导工作程序；能够清晰地告知下属他们的工作进展及要求；能够及时纠正员工的不足；能够积极地培养员工，使之不断进步、成长。

饭店督导的管理能力包括安全管理能力、人力资源管理能力、业务管理能力、客户管理能力、自我管理与团队建设能力。具体的能力要领及要求详见表1-2。

表1-2 饭店部门督导能力模型

能力模块	能力要领
安全管理(人身安全、财产安全、食品卫生安全)能力	具有饭店安全防范、培训与管理能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 安全意识培训 ● 安全教育 ● 食品安全培训 ● 防火安全培训 ● 饭店安全制度培训 ● 紧急事件处理程序及要求 ● 确保工作区域的卫生与安全 ● 确保员工在工作时的安全与卫生

(续表)

能力模块	能力要领
人力资源管理能力	<p>根据饭店总预算和商业计划、部门预算与计划以及当地的劳动法律法规，运用人力资源管理职能与技巧的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 确保员工的仪容仪表符合规范要求 ● 建立合理的员工档案记录 ● 记录员工的考勤、业绩 ● 能够有效地进行岗位职责分析及任职标准的制定 ● 有效地进行员工招聘与选拔 ● 承担新员工的在职培训 ● 协助部门经理完成对员工的年终评估 ● 有效地进行员工激励 ● 确定员工薪资构成
业务管理能力	<p>具备业务运营与管理能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 了解如何利用人员配备指南作为排班工具 ● 掌握排班技巧 ● 掌握提高劳动生产率的技巧 ● 掌握提高经济效益的程序、方法以及政策并向上级领导推荐 ● 合理做好人员安排 ● 掌握提高饭店产品和服务质量的技巧 ● 掌握行业动态 ● 掌握收益管理技巧 ● 掌握成本管理技巧
客户管理能力	<p>具备客户关系识别、维护与管理能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 了解客户需求 ● 确保满足客人的需要和合理的要求 ● 为客人提供高质量的服务 ● 寻找机会不断地改善服务质量 ● 建立和维持有效的客户关系 ● 有效解决客户投诉和抱怨 ● 做好产品和服务的销售和促销
自我管理与人队建设能力	<p>具有自我管理与团队建设能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自我塑造能力 ● 员工激励和自我激励能力 ● 领导艺术技巧 ● 团队建设技巧 ● 时间管理技巧

课后思考与练习

1. 名词解释

(1) 饭店督导

(2) 饭店督导管理

(3) 饭店督导的角色

2. 简答

- (1) 饭店督导在饭店所扮演的角色。
- (2) 饭店督导在饭店所处的地位。
- (3) 饭店督导的主要职责。
- (4) 饭店督导的各类关系。

3. 论述

(1) 如何处理好“对上级负责”和“对下属负责”之间的关系？请结合实际例子进行阐述。

(2) 试析饭店督导对业主、顾客及员工的义务。这三者中哪一个最重要？为什么？

(3) 试析饭店督导应具备的素质和能力？如何培育和提高这些素质和能力？

4. 调研

以小组为单位，4~6人/组，针对督导的工作范围、督导的职责、督导应具备的素质展开调研，撰写调研报告并以PPT的形式在课堂上演示并讨论。